Warith Scientific Journal

انموذج مقترح لتطبيق الحاضنات البحثية الهادفة الى دعم المشاريع الريادية (جامعة كركوك أنموذجاً)

A proposed model for the application of research incubators aimed at supporting entrepreneurial projects (University of Kirkuk as a model)

أ.م.د. يونس محمد خضر السبعاوي [1] ، م.م هاوري جلال حسين [2]، م.م عماد اسماعيل ابراهيم [3]

A.m.d. Younis Muhammad Khader Al Sabawi 1, M. Hawry Jalal Hussein 2, M. Emad Ismail Ibrahim 3

[1] جامعة كركوك ، كركوك، العراق

[2] جهة جامعة التنمية البشرية، السليمانية، العراق

[3] جامعة الكتاب، كركوك، العراق

Younis.mohammad@uokirkuk.edu.iq

Hawre.jalal@uhd.edu.iq

Imad.i.ibrahim@uoalkitab.edu.iq

المستخلص. للجامعات دور حيوي في تحقيق التنمية الاقتصادية بوصفها قمة الهرم البحثي من جهة ولكونها الحاضنة الرئيسة للأبحاث العلمية الداعمة للمشاريع الريادية من جهة اخرى، وبالتالي تعمل الجامعات على احتضان الافكار والمشاريع البحثية منذ بدايتها وتعمل على رعايتها والاهتمام بنموها حتى تصل الى مشاريع صناعية أو خدمية ريادية تدعم الاقتصاد الوطني وتخدم المجتمع .

غير ان الواقع الحالي يُشير الى الشراكة بين الجامعات والقطاع الخاص في مجال البحث العلمي لم يصل الى تحقيق الاهداف المطلوبة ولم يكن هنالك دور لكل منهما يلبي الطموح الامر الذي يؤكد اهمية اعادة النظر في هذه العلاقة وتقوية الشراكة على اساس المصالح المتبادلة والمسؤولية المجتمعية لكلا القطاعين (الجامعات والمشاريع الريادية) .على وفق ما تقدم تَهدف الدراسة إلى الاجابة عن التساؤلات الرئيسة الاتية " كيف يمكن تطبيق حاضنات اعمال بحثية تدعم المشاريع الريادية في الجامعات العراقية ؟

أُسست المنطلقات الفكرية والفلسفية للبحث الحالي على منظور فلسفي جديد لتفسير اسلوب التفكير المنظم من جهة، ويُحاكي مضامين واقع المشاركة بين الجامعات والقطاع الخاص في مجال البحث العلمي في إطار انموذج مقترح لتنظيم وتقوية العلاقة هذه الشراكة بناء على تحقيق المصالح المتبادلة والمسؤلية الاجتماعية لكلا القطاعين (الجامعات والقطاع الخاص) ، وتوصل البحث الى مجموعة استنتاجات من أهمها توافر المتطلبات الرئيسة لتطبيق حاضنات الاعمال البحثية الداعمة للمشاريع الريادية، وفي ضوء استنتاجات البحث تم تقديم عدد من المقترحات اهمها ما يرتبط بضرورة اهتمام الجامعات بتهيئة متطلبات الدعم والاسناد لتطبيق الحاضنات البحثية فيها وتركيزاً أكبر بمضامين تكامل عمليات التعاون مع المشاريع الريادية في البيئة المحلية القدرات وإعادة تجميع الموارد وتوقيت القرارات الخاصة بالتشارك وفقاً لمتطلبات التطور في البيئة.

الكلمات المفتاحية: المشاريع الريادية ، حاضنات الاعمال البحثية.

Abstract. The Universities have a vital role in achieving economic development as they are the top of the research pyramid on the one hand and as the main incubators for scientific research that support pioneering projects on the other hand, and therefore universities work to embrace ideas and research projects from their inception and work to sponsor them and take care of their growth until they reach pioneering industrial or service projects that support the economy national and community service.

However, the current reality indicates that the partnership between universities and the private sector in the field of scientific research did not reach the required goals and there was no role for each of them that meets the ambition, which confirms the importance of reconsidering this relationship and strengthening the partnership on the basis of mutual interests and social responsibility for both sectors (universities and entrepreneurial projects).

According to the foregoing, the study aims to answer the following main questions: "How can research business incubators be implemented that support entrepreneurial projects in Iraqi universities ?"

The intellectual and philosophical premises of the current research were based on a new philosophical perspective to explain the method of organized thinking on the one hand, and it simulates the contents of the reality of partnership between universities and the private sector in the field of scientific research within the

framework of a proposed model to organize and strengthen this relationship based on achieving mutual interests and social responsibility for both sectors (universities and private sector private).

The research reached a set of conclusions, the most important of which is the availability of the main requirements for the application of research business incubators in support of entrepreneurial projects. In the local environment the capabilities and regrouping of resources and the timing of sharing decisions according to the evolving requirements of the environment.

Keywords: research business incubators, entrepreneurial projects.

1. المقدمة

ادت التجارب الفاشلة للمشاريع الناشئة الى ظهور الحاجة لإنشاء هيئات تتولى احتضان تلك المشاريع عن طريق دعمها بالخدمات الرئيسة لضمان سير اعمالها من جهة وتقديم المشورة الفنية التخصصية من جهة اخرى، فضلاً عن المساعدة في تسويق منتجاتها لتمكين المشاريع وتحسين قدراتها في مواجهة التحديات التي تحيط بها وصولاً الى اكسابها القدرات الاساسية على النجاح.
وقد ظهرت ما تعرف بالحاضنات البحثية أو ما تعرف بـــ " الحدائق العلمية" للتعبير عن مشروع تعاوني بين الجامعات وكوادرها من جهة وبين المشروعات والشركات التي تحتاج الى دعم معرفي وتكنولوجي لتحقيق مضامين العمل المشترك والاستثمار المعرفي لتحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات التعلمية في خدمة مجتمعاتها.
وبموجب ما عرض يتضمن البحث مناقشة موضوع تقديم انموذج مقترح لتطبيق الحاضنات البحثية الهادفة الى دعم المشاريع الريادية في جامعة كركوك فضلاً عن تفسير مضامين ومراحل ومتطلبات احتضان الافكار المبدعة والمتميزة للشباب وتحويلها الى مشاريع ريادية على ارض الواقع عبر مناقشة مضامين تطور عملية التشارك بين الجامعات والقطاع الخاص في إطار انموذج مقترح سيتم تطويره بتسلسل منطقي ضمن مجمل مراحل البحث وعلى مستوى كل من المبادئ الاساسية لتطبيق الحاضنات البحثية ومروراً بتشخيص الاليات الرئيسة للتنفيذ ووصولاً الى المتطلبات المساندة لضمان نجاح عمل الحاضنات البحثية. وأخيراً يختتم البحث بتوضيح أهم الاستنتاجات والتوصيات.

2. المنهجية

2.1 مشكلة البحث

تُشير معطيات الواقع الحالي الى تزايد عدد العاطلين عن العمل وعلى نحوٍ خاص ما يرتبط بخريجي الجامعات والمعاهد، ولعل هذا الواقع دفع العديد من الدول المتقدمة منها والنامية الى اعادة التفكير على نحوٍ جدي في خلق فرص حقيقية وجديدة لهذه الشريحة، والاولية القصوى تكون للمؤسسات الصغيرة ولمتوسطة بوصفها محرك للمشاريع الريادية.

وقد ناقشت العديد من المساهمات العلمية ـ البحثية ـ الخاصة بمناقشة مضامين تطبيق حاضنات الاعمال البحثية " الحدائق العلمية" طبيعة الواقع المعقد والتتابعي الذي يتضمنه هذا المفهوم فضلاً عن التبيان في سير عملية تطبيق الحاضنات البحثية بدءاً بمستوى تعدد اهداف الحاضنات وممارساتها ومروراً "بمستوى تباين متطلبات تطبيقها بحسب الهدف من اقامتها ووصولاً إلى مستوى التنوع في مصطلحات توصيفها، ولعل الجانب المهم من مراجعة الجهود البحثية السابقة هو المساهمة في تأطير مضامين ومتطلبات تطبيق الحاضنات البحثية بما يخدم هدف البحث الحالي في محاولة لتقديم وجهة نظر مقترحة لتطبيق الحاضنات البحثية الهادفة الى دعم المشاريع البحثية، التي يمكن التعبير عنها وفق تقديم انموذج مُقترح في جامعة كركوك للوصول الى فهم اوسع وأوضح لمضامين ومراحل ومتطلبات تطبيق الحاضنات البحثية وصولاً إلى انموذج شامل للتطبيق. ومن هذه المنطلقات أطرت مشكلة البحث بالتساؤلات البحثية الآتية":

2.1.1 ما المبادئ الاساسية التي تقوم عليها الحاضنات البحثية في الجامعات ؟.
2.1.2 ما الاليات الرئيسة للتنفيذ التي تسهم في بناء حاضنة بحثية تدعم المشاريع الريادية؟.
2.1.3 ما المتطلبات المساندة لبقاء الحاضنة البحثية وضمان نجاحها في دعم المشاريع الريادية ؟.

2.2 أهمية البحث

يُمكن تأشير أهمية البحث بملاحظة الاهتمام المتزايد بالمشاريع الريادية في الدول المتقدمة ومحاولة محاكاة هذه المفاهيم في البيئة العراقية، عبر مناقشة إمكانية تَكييفُها لتطبيقها وفقاً للمنظور الذي تتبناه الدراسة الحالية وهو (تقديم انموذج مقترح لدعم المشاريع الريادية عن طريق الحاضنات البحثية في الجامعات العراقية).
وتأسيساً على ما تقدم تبرز أهمية الدراسة في الجوانب الآتية:

2.2.1 الأهمية الأكاديمية: "يُمناقشة أحد المواضيع الحديثة في مجال الإدارة والمُتمثلة بتشخيص مضامين ومتطلبات تطبيق الحاضنات البحثية الداعمة للمشاريع الريادية، ولعل التصدي لدراسة هذه المفاهيم من شأنه فتح آفاق جديدة وتشجيع باحثين آخرين على دراسة تفاصيل أبعاد وعوامل أخرى لم يتناولها البحث، مما يُحقق تراكماً معرفياً لإثراء المكتبة العراقية. فضلاً عن تقديم انموذج مقترح يتم تطويره على نحوٍ مُستمر على طول مسار البحث يعكس احد اساليب التفكير الاداري المُنظم محققاً رؤية شاملة وواضحة للمضامين المرتبطة بدعم المشاريع الريادية.

2.2.2 الأهمية الميدانية: تتضح بِتَوجيه اهتمام الباحثين لتبني هذه المفاهيم الحديثة وتطبيقها في ميادين مختلفة بهدف تعزيز وبناء الوعي والاهتمام لمتخذي القرار في إدارة الجامعات تجاه انتهاج استراتيجيات حديثة وأساليب عمل مُبتكرة في تحقيق الشراكات الحقيقية مع المجتمع عن طريق الفهم السليم لمضامين هذه الأساليب وفلسفتها وكيفية تطبيقها، وهُنا تتبلور أهمية البحث في التوصل إلى استنتاجات يُمكن أن تُعبر عن خارطة طريق منهجية لتطبيق الحاضنات البحثية وبالتالي يُمكن ان تُسهم في دعم نجاح المشاريع الريادية عند تطبيق الحاضنات البحثية وفق الانموذج المقترح على نحوٍ خاص، فضلاً عن إمكانية تعميم الاستنتاجات على الجامعات الراغبة في تطبيق الحاضنات البحثية على نحوٍ عام.

2.3أهداف البحث

في ضوء مشكلة البحث وأهميته يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1.3.2 التعرف على المبادئ الأساسية لتطبيق الحاضنات البحثية في الجامعات العراقية.

1.3.3 الوقوف على الاليات الرئيسة للتنفيذ التي تسهم في بناء منظومة العمل التشاركي بين حاضنات البحثية والمشاريع الريادية.

1.3.4 ايضاح المتطلبات المساندة لنجاح عمل الحاضنات البحثية في البيئة المحلية.

1.3.5 تقديم مقترحات يُمكن أن تُسهم في خدمة المؤسسات ذات العلاقة بتطبيق الحاضنات البحثية في ضوء الاستنتاجات التي سيتوصل إليها البحث.

2.4 المخطط الفرضي للبحث

يُعّد تصميم المُخطط الفرضي للبحث مِن مُتطلبات المُعالجة المنهجية لمُشكِلته لأنه يُشير إلى العلاقة المنطقية بين أبعاد البحث، كما يُبين طبيعة العلاقة واتجاهها التي تسود بين هذه الأبعاد، وتم تطوير المخطط الفرضي للبحث على طول مسار البحث باعتماد منهج تحليل المضمون بوصفه مجموعة القواعد المنهجية التي تسعى إلى اكتشاف المعاني من خلال البحث الموضوعي والمنظم للسمات الظاهرة في محتوى معين وصولاً للمعاني الكافية في المحتوى والعلاقات الارتباطية لهذه المعاني من خلال البحث الكمي والموضوعي للسمات الظاهرة والمحتوى المستتر، وبالتالي فأن المحتوى المستتر لا يقل أهمية عن المحتوى الظاهر بل يفوقه أهمية. والشكل (1) يعرض الأبعاد الرئيسة للبحث وكما موضح أدناه:

4.2.1 **مدخلات العملية:** ويعبر عنها بالمبادئ الاساسية لتطبيق الحاضنات البحثية الهادفة الى دعم المشاريع الريادية بوصفها الاساس لدخول الجامعات في علاقات تشاركية مع المشاريع الريادية من جهة ومع المنظمات الأخرى على أختلاف طبيعة العلاقة معاً.

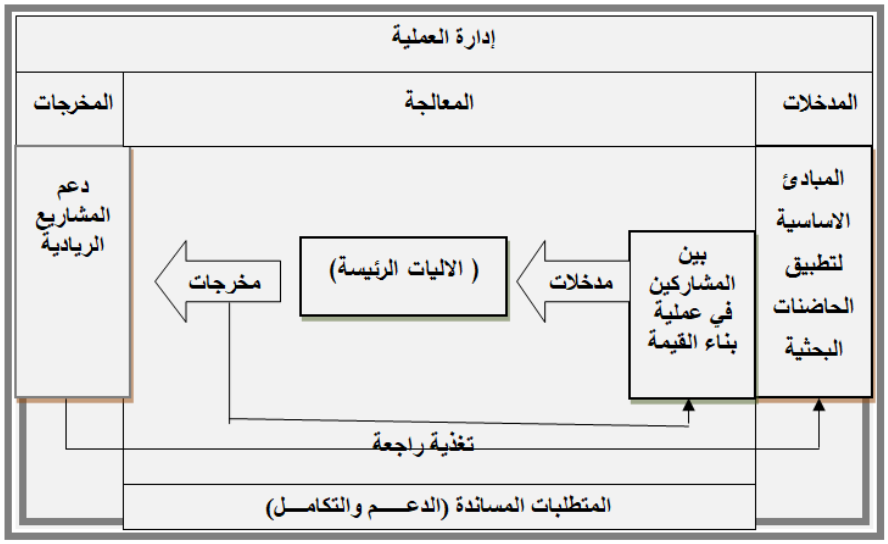
4.2.2 **معالجة العملية:** للتعبير عن المتطلبات الخاصة بالإجراءات والممارسات التي ينبغي على الجامعات أعتمادها لتطبيق الحاضنات البحثية.

4.2.3 **مخرجات العملية:** تفسير طبيعة النتائج المتوقعة من تطبيق الحاضنات البحثية لدعم المشاريع الريادية.

وعن طريق أعتماد أنموذج إدارة العملية يُمكن أن نستخلص جانبين رئيسين وعلى النحو الآتي:

- إن طبيعة العلاقة بين أبعاد أنموذج إدارة العملية هي طبيعة مُتسلسلة وتتابعية بمسار مُحدد باتجاه واحد يُمكن تطويرها وتعزيزها بالمتطلبات اللازمة لكل نوع من أنواع الحاضنات.

- إن تطبيق الأنموذج المقترح تبدأ بتوافر المبادئ الاساسية للتعبير عن الدوافع المحفزات ومُسوغاتها مروراً بصياغة الآليات عبر توافر الاليات الرئيسة للتنفيذ وإجراءات مُحددة قابلة للتطوير، ووصولاً إلى النتائج المُخططة والمرغوبة، وفي ظل توافر المبادئ والاليات ومتطلبات الدعم والاسناد ينبغي أن تكون هناك نتائج إيجابية متوقعة لدعم المشاريع الريادية.



شكل ١: المخطط الفرضي للبحث

3. الاطار النظري

على الرغم من أن منظور العملية يمكن أن يشير إلى معانٍ عديدة منها على سبيل المثال: ("التركيز على العملية ، منهجية العملية ، توجيه العملية ، إدارة العملية ، قياس العملية ، تشخيص العملية ، نَمذَجة العملية ، تحسين العملية ، وغيرها) ، ومن جهة أخرى فان المفهوم العام للعملية هو (**تحويل المدخلات إلى مخرجات ضمن تدفق مستمر**) ، إلاّ أن المفهوم الذي سيعتمده البحث الحالي هو النظر إلى العملية بوصفها (**شبكة من الأنشطة التي تتكرر في الوقت المناسب بهدف خلق القيمة للمشاريع الريادية**) و ينسجم هذا المفهوم مع المنظور التعاوني الذي سنحاول تطويره عبر فقرات هذا البحث، في ضوء حقيقة مفادها (**إمكانية الوصول الى النتائج المطلوبة بفاعلية أكبر عندما تتم إدارة الأنشطة والموارد ذات العلاقة بوصفها عملية**) ، بهدف تحديد وتعريف المُخطط الأساسي للعملية بوصفه القاعدة المعتمدة للأنموذج المقترح".

3.1 الحاضنات البحثية

تم انشاء حاضنة الاعمال المرتبطة بالجامعة أو ما تسمى بحاضنة الاعمال البحثية أو الحدائق العلمية بهدف ايجاد دور جديد وحاسم للجامعات يُسهم في تحقيق التنمية الاقتصادية، اضافة الى الادوار التقليدية للجامعات (التعليم، البحث العلمي، خدمة المجتمع) فقد تقوم الجامعات بتوفير فرص استثمارية وتشغيلية لمخرجاتها النهائية، (ابو المجد، 2015، 313) وبالإضافة إلى الممارسات والخدمات التي تقدمها الحاضنات البحثية، قد تؤثر عوامل أخرى على أدائها حيث يختلف اداء الحاضنات البحثية باختلاف نوع الحاضنة ويُمكن التمييز بين أربعة أنواع من الحاضنات البحثية هي: حاضنة بحثية خاصة ، وحاضنة أبحاث أساسية وحاضنة جامعية وحاضنة التنمية الإقليمية. (Hausberg & Korreck , 2018,3).

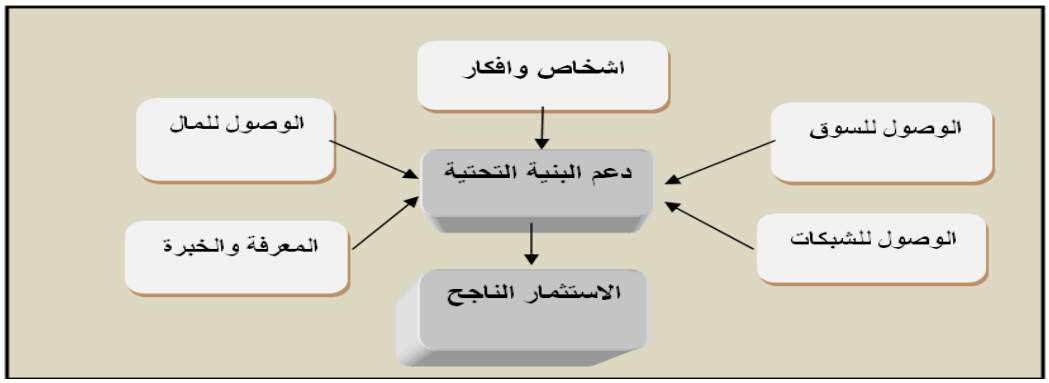
وبموجب اختلاف انواع ومسميات الحاضنات البحثية فقد تنوعت الجهود البحثية الرامية الى مناقشة مضامينها واهدافها، وقد جاءت مساهمات الباحثين لتغطي جوانب متعددة ومتنوعة لما يرتبط بالحاضنات البحثية والمصطلحات ذات العلاقة بها شملت الاتجاهات الكلية والجزئية لآليات عمل الحاضنات البحثية كما في دراسة (Andian & Cristancho, 2020) التي ناقشت كيفية عمل الحاضنات وفقاً للانموذج الاسباني، فضلاً عن دراسة عوامل نجاح الحاضنات البحثية الهادفة الى تطوير ممارسات ريادة الاعمال كما في دراسة (Al Ameeri, 2019) أو تقديم رؤية استشرافية للحاضنات البحثية في الجامعات ودورها في تحقيق التميز والابتكار كما هو الحال في دراسة (الجلاب، 2020) او دراسة (Al-Zahrani& Al-Shamry, 2022) التي ناقشت واقع الحاضنات البحثية في تعزيز الابعاد التنافسية للجامعة في حين ناقشت دراسة (Sanjuan & Delgado,2019)الحاضنات البحثية بوصفها حدائق علمية لتنمية قدرات الباحثين المبتدئين في مجالات البحث العلمي.

وفي اطار متصل اهتمت مجموعة من الدراسات بمضامين النتائج المتوقعة من تطبيق الحاضنات البحثية على مستويات مختلفة منها ما يرتبط بالنتائج على مستوى المجتمع ككل مثل دراسة (شارف ولعلا ، 2004) التي ناقشت كل من الادوات والفرص امام تطبيق الحاضنات البحثية في مكافحة البطالة في الوطن العربي، كذلك دراسة (بوضياف، 2021) التي اهتمت بدراسة دور

حاضنات الاعمال في ترقية العمل المقاولاتي لدى الشباب الجامعي، اما على مستوى المشاريع الريادية الصغيرة والمتوسطة فقد اهتمت دراسات بمناقشة الدور الفاعل للحاضنات البحثية في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مثل دراسة (بركات وحايف، 2012) ودراسة (بن ناصر، 2016) ومروراً بدراسة (لايقة، 2017) التي اهتمت بدراسة دور الحاضنات البحثية في كسب الميزة التنافسية المستدامة، ووصولاً الى مناقشة مضامين تحقيق المشاركة الحقيقية بين الجامعات والقطاع الخاص في مجالات تطوير البحث العلمي كما في دراسة (الثنيان، 2022).

3.2 مفهوم الحاضنات البحثية

يمكن التعبير عن مفهوم حاضنات الاعمال على نحوٍ عام بوصفها مؤسسة قائمة بذاتها تتمتع بشخصية اعتبارية توفر مجموعة من الخدمات والتسهيلات للمؤسسات الصغيرة وتساعدها على تجاوز اعباء مرحلة الانطلاق، قد تكون حاضنة الاعمال مؤسسة خاصة او مختلطة أو تابعة للدولة والاخيرة تعطي دعماً قوياً للمشاريع الجديدة (بركات وحايف، 2012،6)، ولعل وصول فكرة الحاضنات الى الاستثمار الناجح ينبغي ان يتوافر فيها مجموعة من الشروط هي النفاذ الى السوق والوصول الى شبكات العلاقات مع الافراد والمنظمات، كذلك الوصول الى تمويل مناسب وتوافر المعرفة بالسوق والخبرة المناسبة في مجال الاعمال، ولعل الشرط الاهم هو توافر البنية التحتية من " طرق، وطاقة كهربائية، ومياه، وشبكات اتصالات مناسبة" (لايقة، 2017، 51) الشكل (2) يوضح المفهوم العام لحاضنات الاعمال.

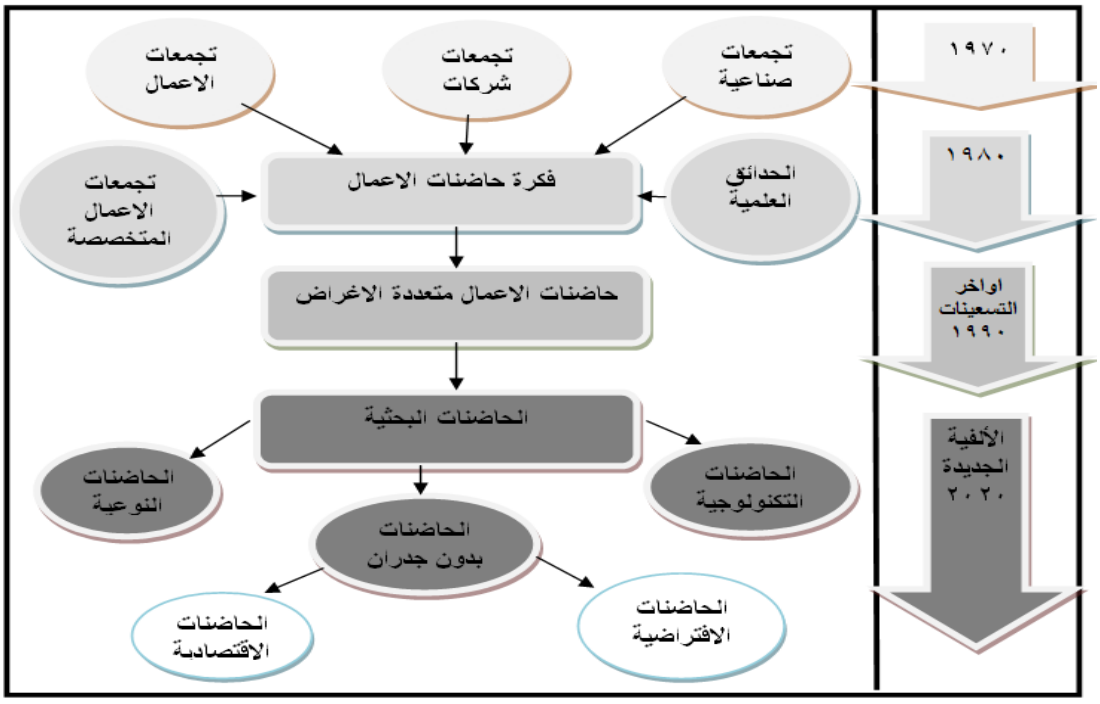


شكل 2: المفهوم العام لحاضنات الاعمال

المصدر: لايقة، هشام عدنان (2017) **دور استراتيجيات ريادة الاعمال في كسب ميزة تنافسية مستدامة: دراسة ميدانية على المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الساحل السوري**، اطروحة دكتوراه (منشورة) في اختصاص ادارة الاعمال، جامعة تشرين، كلية الادارة والاقتصاد، سوريا.

وفي سياق متصل وبهدف تحقيق التكيف الافضل مع التطورات والمستجدات المستمرة على المستوى العلمي والتكنولوجي والاقتصادي والاجتماعي اصبحت الجامعات تؤدي ادوار مهمة في مواكبة هذه التطورات وذلك عن طريق البحوث والدراسات العلمية بوصف البحث العلمي ركن رئيس من اركان الحضارة الانسانية لبناء الدول وتحقيق التنمية المستدامة (شارف ولعلا، 2004، 64) ، ومن هنا ظهرت الحاجة الى مراكز تحفز على احتضان الرياديين وافكارهم وتحويلها الى مشاريع ريادية قابلة للتطبيق في الواقع تعرف هذه المراكز بالحاضنات البحثية (بوضيات، 2021، 1721) وغالباً ما تكون الحاضنات البحثية داخل الحرم الجامعي أو مراكز ابحاث تعمل على تطوير الافكار والابحاث والاستفادة من الورش والمختبرات المتوافرة في الجامعات (بن ناصر، 2016، 32) (بركات وحايف، 2012، 7) (شارف ولعلا ، 2004،69) وقد تم التعبير عن الحاضنات البحثية بوصفها مكان يقدم خدمات بتشجيع الابحاث الجديدة والمبتكرة وتسخيرها لخدمة المجتمع لتوجيه مسارات التطور على نحوٍ أفضل، فضلاً عن تقديم خدمات التدريب العملي والاستشارات الادارية والقانونية والدعم المادي للأبحاث ضمن مدة محددة من الوقت (ابو المجد، 2015، 312)، وفي سياق متصل يشير (الجلاب، 2020، 58) الى ان الحاضنات البحثية في الجامعة هي وحدة أو مركز يتم انشاءه تحت مظلة الجامعة لتوفير الخدمات المرتبطة بدعم وتوجيه الباحثين ومساعدتهم في تطوير البحوث الجديدة والقائمة على التكنولوجيا فضلاً عن ربط البحوث العلمية باحتياجات المجتمع وتسويق البحوث العلمية.

وقد تم ادخال فكرة (الحدائق العلمية) من قبل (phan et al.,2005) ضمن مفهوم الحاضنات البحثية بوصفها مسرعات لعمل المشاريع والشركات عن طريق الاسهام في تقديم الجامعات للموارد والدعم الاداري، وبالتالي فأن الحدائق العلمية تقدم للمشاريع المحتضنة سرعة الوصول الى للمعرفة عبر الجامعات والمراكز البحثية وامكانية استفادة الريادين من التكنولوجيا المتطورة وتسهيل الشراكة والتشبيك مع المشاريع والمنظمات الناجحة الرائدة والمبدعة (لايقة ، 51،2017) لعل الأساس الوظيفي للحدائق العلمية متفق عليه الى حدٍ كبير على الرغم من التعدد في التعاريف المقدمة لهذا المصطلح، فضلاً عن وجود إجماع على دورها المهم في تحقيق التنمية التكنولوجية من خلال تحويل الأفكار الابداعية الى مشاريع ريادية، (سلاطنية، 2022، 612). ويشير (الجلاب، 2020، 65) ان تاريخ الحاضنات البحثية قد مر بمراحل تطور يمكن توضيحها عن طريق الشكل (3)



شكل 3: التطور التاريخي للحاضنات البحثية

المصدر: الجلاب، محمد منحي (2020) رؤية استشرافية للحاضنات البحثية في الجامعات المصرية ودورها في التميز والابتكار في ضوء رؤية 2030، تخصص المكتبات والمعلومات انموذجاً، **المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات**. المجلد (3) العدد (8) 2020، ص 65.

وعلى وفق ما تقدم يمكن التعبير عن الحاضنات البحثية بوصفها مكان في الحرم الجامعي يقوم بتقديم خدمات وخبرات وتجهيزات للراغبين بتأسيس مشروعات ريادية تحت اشراف فني واداري تخصصي لتمكين المشروعات من امتلاك القدرة والخبرة الضرورية لضمان النجاح في الاسواق والمنافسة.

3.3 متطلبات تطبيق الحاضنات البحثية:

تؤكد التجارب العالمية وخصوصاً في الدول المتقدمة حول بناء مرتكزاتها الأساسية في مختلف القطاعات السياسية والاقتصادية والاجتماعية وغيرها، على ضرورة توفر عدد من الشروط الأساسية لتحقيق التنمية في هذه القطاعات، ولعل وجود بيئة مثالية لانتشار تطبيقات الحاضنات البحثية تأتي في مقدمة هذه الشروط، وقد يكون لسياسات المؤسسات التعليمية وفي مقدمتها الجامعات في مجال بناء حاضنات بحثية داعمة للمشاريع الريادية الفضل في تحقيق التطور المطلوب في مختلف القطاعات.

قد يتطلب تأسيس شبكات اعمال ريادية وجود منظمات تعمل على بناء شراكات حقيقية بين المشاريع من جهة وبين وحدات البحث والسلطات العامة من جهة اخرى للوصول الى منظمات اعمال نموذجية (لايقة، 11،2017) ولعل الهدف الرئيس من وجود الحاضنات البحثية هو تبني المبتكرين والمبدعين وتحويل افكارهم من نماذج مجردة الى مرحلة الانتاج والاستثمار عن طريق توفير الخدمات المختلفة والدعم المناسب للمبتكرين للوصول الى منتج بقدم قيمة مضافة الى اقتصاد السوق (ابو المجد ، 2015، 313)، وبالتالي تظهر الحاجة الى وجود منظومة متكاملة يقوم على ادارتها متخصصون اكفاء يعملون على زيادة ثروة المجتمع عن طريق تعزيز ثقافة الابتكار وتعزيز روح المنافسة للمشاريع الريادية القائمة على المعرفة التقنية (الثنيان، 2008، 20) وقد اشار (الجلاب، 2020، 80-81) الى وجود ثلاثة انواع من متطلبات تطبيق الحاضنات البحثية هي (**المتطلبات الاولية والمتطلبات التشغيلية والمتطلبات التنفيذية**) ويمكن التعبير عنها بالشكل (4) ادناه:

المتطلبات الاولية	المتطلبات التشغيلية	المتطلبات التنفيذية
١. التعريف بالحاضنات البحثية. ٢. وضع سياسات بحثية تتوافق مع احتياجات التنمية المستدامة. ٣. استقطاب اعضاء هيئة تدريس متميزين بحثياً. ٤. توجيه مؤسسات المجتمع نحو تشجيع الاستثمار التجاري مع الحاضنات البحثية.	١. تحديد الوضع القانوني للحاضنات البحثية. ٢. وضع رؤية ورسالة واهداف للحاضنات البحثية. ٣. توفير الهياكل التنظيمية والادارية للحاضنات البحثية. ٤. الاعتماد والتقويم الاكاديمي للخطط والمشاريع البحثية. ٥. عمل توئمة وشراكة مع الكليات ذات العلاقة بالمشاريع الريادية	١. تسويق مخرجات الابحاث لتطبيقها في المجتمع. ٢. وضع خطط للأبحاث تضعها الحاضنة البحثية. ٣. تبادل الخبرات مع المشاريع الريادية. ٤. اجراء عمليات تقييم مستمر للمشروعات البحثية المقدمة بشفافية

شكل 4: متطلبات تطبيق الحاضنات البحثية

المصدر: اعداد الباحثون استناداً الى (الجلاب، 2020، 80-81).

وفي سياق متصل يشير (ابو المجد، 2015) الى وجود مجموعة من المتطلبات الرئيسة لتفعيل ونجاح اليات عمل الحاضنات البحثية منها: (ابو المجد، 2015، 324-325)

3.3.1 المستقبلية: ان يكون للحاضنة البحثية رؤية مستقبلية لما ينبغي ان يحقق للجامعة قدرة تنافسية تحاكي الجامعات العالمية.

3.3.2 الندرة: يتوافر للحاضنة موارد بشرية نادرة المهارات والقدرات .

3.3.3 صعوبة التقليد: تحقيق نجاح للحاضنة يصعب تقليده.

3.3.4 التمكين: منح منتسبي الحاضنة المتميزين صلاحيات اتخاذ القرار فيما يتعلق بتنفيذ المهام الموكلة اليهم.

3.3.5 المسألة : تطبيق مبدأ المحاسبة بالنتائج والمسألة وفقاً للإنجازات.

3.3.6 الكفاءة والاحتراف المهني فيما يتعلق بالتفاعلات داخل الحاضنة.

3.3.7 الشفافية: أي النزاهة في كل شيء وعدم اعتماد اساليب المخادعة.

3.3.8 العمل كبيت خبرة يشجع على بناء بيئة تكيفية تنشر ثقافة التنافسية.

اما (بوضياف ولعلا، 2021) فقد اضافا مجموعة من المتطلبات التي ينبغي توافرها لتطبيق الحاضنات البحثية منها: (بوضياف ولعلا، 2021، 1734-1735)

3.3.1 وجود ابحاث علمية ابداعية مع توافر مؤسسات بحثية قادرة على المساهمة على نحو فاعل في تحقيق التنمية الاقتصادية عن طريق توطين التكنولوجيا الجديدة التي تؤدي الى ايجاد منتجات جديدة أو تحسين جودة المنتجات الحالية.

3.3.2 توافر روح الابتكار والابداع لتحقيق تغير تكنلوجي عن طريق ادخال سلسلة من التحسينات والاضافات الصغيرة والكبيرة في المنتجات أو الخدمات الحالية.

3.3.3 نشر ثقافة العمل الحر وروح الريادة وتبني الافكار الجديدة.

3.3.4 توفير اليات متكاملة من الدعم والمساندة.

3.3.5 تشجيع ودعم انظمة التمويل خارج منظومة القروض المصرفية على مستوى تنظيم الحاضنات البحثية والسوق المتاح للمشاريع الملتحقة بها، موقع ومباني الحاضنة.

ويضيف (لايقة، 2017) ان تأسيس شبكات للأعمال الريادية يتطلب توافر متطلبات بوصفها مقومات رئيسة لنجاح الحاضنات البحثية وتتضمن المقومات ما يأتي: (لايقة، 2017، 21)

3.3.1 **العمل البشري:** وتتضمن توافر رواد اعمال ومخترعين وباحثين ومستشارين في المنطقة فضلاً عن وجود مختبرات ومراكز قياس، لذلك يفضل ان تكون بالقرب من الجامعات أو المراكز البحثية.

3.3.2 **العمل التنظيمي:** وجودة قدرات في مجال ادارة الحاضنات البحثية تعمل على التخطيط الاستراتيجي السليم في مجال تحديد التخصص التقني والصناعي للحاضنة.

3.3.3 **العامل التشريعي:** وجود منظومة لتطوير ونقل التقنية واجراءات حكومية مُيسرة وسريعة تشجع انشاء مشاريع ريادية مبنية على المعرفة.

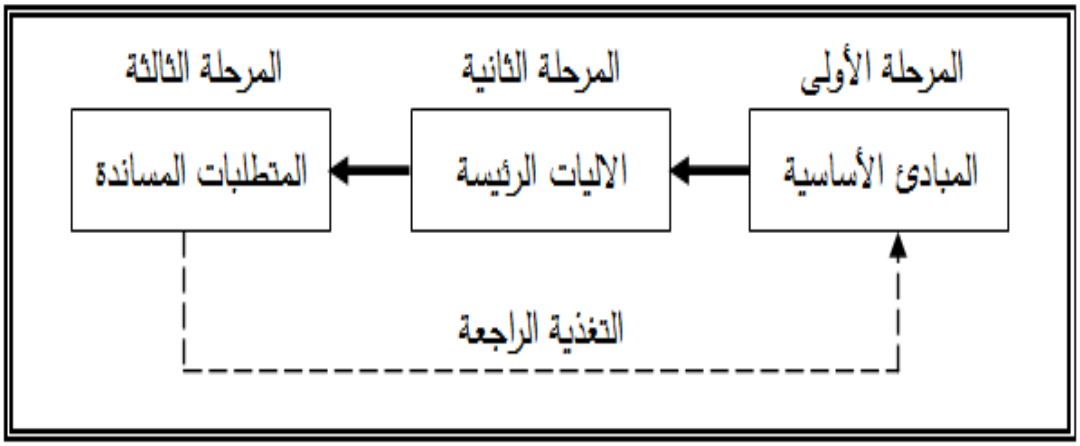
3.3.4 **العامل التمويلي:** سهولة وصول المشاريع الريادية والمخترعين والمبتكرين الى رأس المال وصناديق الاستثمار والقروض المصرفية.

من خلال ما تقدم يُمكن القول إن عملية احتضان المشاريع الريادية الجديدة أو توسعة المشاريع القائمة يتطلب تقديم الدعم لأصحاب الابتكارات على تحويل افكارهم الى نماذج تطبيقية او عمليات انتاجية او منتجات قابلة للتسويق يتطلب وجود حاضنات مرتبطة بالجامعات او المعاهد التعليمية لتحقيق عملية التكامل والربط بين البحوث المبتكرة مع متطلبات السوق واحتياجاته وصولاً الى تعزيز روح المبادرة للمبتكرين ودعمهم مشاريعهم الريادية وتسويق منتجتهم، وهذا ما تقدمه الحاضنات البحثية.

وبالتالي فان عملية تطبيق الحاضنات البحثية الهادفة الى دعم المشاريع الريادية في الجامعات العراقية سوف تتم مناقشته عبر انموذج العملية ضمن المنظور العام للتدفقات التنظيمية في إطار عملية خطية بسيطة بهدف تحديد المُخطط الأساس للعملية وتعريفه بوصفه القاعدة المعتمدة للأنموذج المقترح، مروراً بممارسة الآليات المناسبة لإدارة العملية وصولاً إلى النتائج التي يُمكن تحقيقها عبر إدارة العملية للانموذج المقترح وهو ما يتم مناقشته ضمن المحور الاتي.

4. أنموذج تطبيق الحاضنات البحثية الهادفة الى دعم المشاريع الريادية.

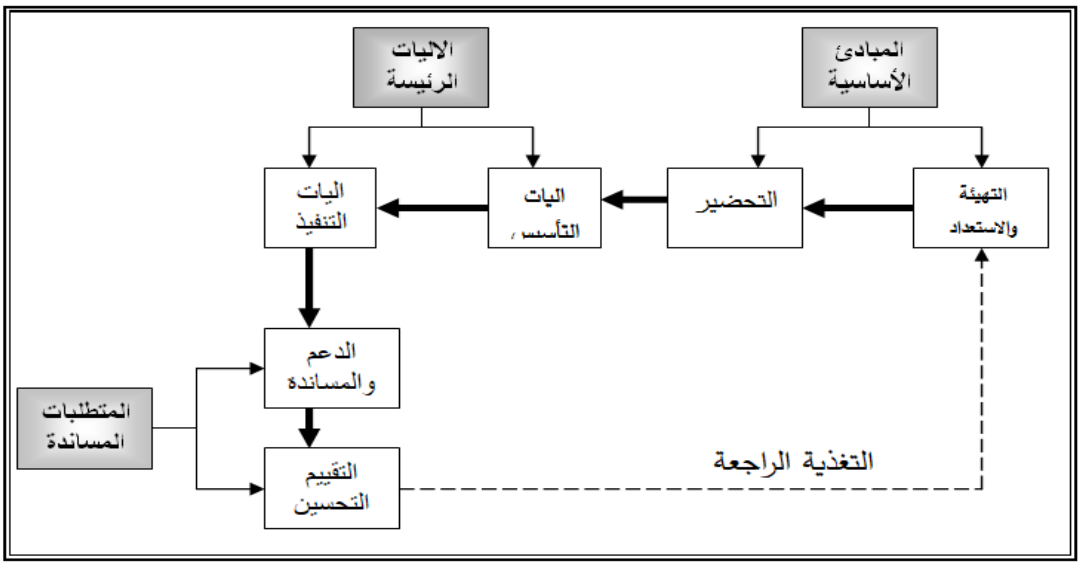
تمثل خطوات تصميم الإطار المقترح وبناءه وتنفيذه مجموعة الأنشطة التي تقوم بها إدارة الجامعات والمراكز البحثية بدأً من مرحلة **مدخلات** العملية متمثلة بتوافر المبادىء الاساسية لتطبيق الحاضنات البحثية ومروراً بمرحلة **المعالجة** عبر توفير الاجراءات والاليات والممارسات الضرورية لضمان سير عملية احتضان المشاريع الريادية وتحقيق التكامل بين الجامعات والقطاع الخاص وفق ما مُخطط له فضلاً عن تقديم الدعم والإسناد لسير عملية احتضان المشاريع الريادية عبر توفير المتطلبات المساندة لها، ووصولاً الى مرحلة **المخرجات** للتعبير عن القيمة المتوقعة من عملية احتضان المشاريع الريادية في ضل منظور المشاركة في بناء القيمة المُستهدفة، وتتضمن كل من هذه المراحل مجموعة من المتطلبات وتوافر عدداً من الإجراءات، التي تُسهم في الوصول الى إطار ومنهج تكاملي للجهات المُشاركة في عملية احتضان المشاريع باختلاف انماطها واشكالها، وهذا ما يوضحه الشكل (5) مراحل التحول نحو تطبيق الحاضنات البحثية الهادفة الى دعم المشاريع الريادية.



شكل 5: مراحل التحول نحو تطبيق الحاضنات البحثية الهادفة الى دعم المشاريع الريادية

تتضمن كل من هذه المراحل مجموعة من الخطوات وتتطلب عدداً من الإجراءات والمتطلبات، ويقترح الباحث اعتماد الخطوات التي تتضمنها المراحل السابقة باعتبارها دليلاً ومنهجاً مقترحاً، قد يسهم في إيجاد منظومة متكاملة وفعالة للحاضنات البحثية في جامعة كركوك، والذي يمثل الفقرات التي سيتضمنها هذا المحور:

أولاً. المرحلة الأولى: المبادئ الأساسية.
ثانياً. المرحلة الثانية: الاليات الرئيسة.
ثالثاً. المرحلة الثالثة: المتطلبات المساندة.
وهذا ما يوضحه الشكل (6) الآتي:



شكل 6: مراحل تطبيق الحاضنات البحثية الهادفة الى دعم المشاريع الريادية في جامعة كركوك

4.1 . المرحلة الأولى: المبادئ الأساسية

يتوجب على جامعة كركوك في هذه المرحلة وضع رؤية متكاملة لرصد الوضع الحالي وتحديد التأثيرات والمعوقات والمشكلات المتوقعة، فضلاً عن اعتماد منهج شاملٍ في التغيير والاستعدادات التنظيمية، من أجل بناء حاضنات بحثية تواكب عصر المعرفة والعمل على استدامتها، ويتطلب هذا اتباع الخطوات الفرعية الآتية:

4.1.1 التهيئة والاستعداد

ينبغي أن تركز جامعة كركوك في هذه المرحلة على القيادة القوية وضمان الالتزام طويل الأمد بتصميم حاضنات بحثية تخصصية وتطويرها وتنفيذها والعمل على توفير الدعم بمختلف أشكاله وعلى المستويات جميعها في الجامعة، وضرورة التركيز في هذه المرحلة على وجود رؤية إستراتيجية واضحة لعملية التحول تتمثل في نشر ثقافة الحاضنات البحثية وتوضيح أهميتها في مجال تقديم الخدمات وانجاز المهام وغيرها من المجالات التي تميز ممارسات احتضان المشاريع الريادية، وتشمل مرحلة التحضير الخطوات الآتية:

4.1.1.1 وجود برنامج تعريفي يتولى عملية الإعداد الفكري وتوضيح الصورة الكاملة للأهداف الحقيقية لتتحول من الأطر التقليدية في خدمة المجتمع الى المنظور التشاركي مع المجتمع.
4.1.1.2 نشر ثقافة الحاضنات البحثية في مختلف كليات الجامعة واقسامها عن طريق عقد الندوات وورش العمل والمحاضرات التثقيفية.
4.1.1.3 الوصول إلى قناعة تامة بأهمية الحاضنات البحثية والمنافع التي يمكن إن تحققها لكل من الجامعة والمجتمع الذي تعمل فيه.
4.1.1.4 ضمان استعداد الإدارة لدعم عملية التطبيق ورصد الموارد اللازمة.
4.1.1.5 التأكيد على أهمية زيادة الوعي والمعرفة التكنولوجية التخصصية في مجال عمل الحاضنات البحثية في مختلف كليات واقسام الجامعة.
4.1.1.6 توضيح مفهوم الحاضنات البحثية، وما يمكن تحقيقه من عوائد على مستوى المجتمع والجامعة وعلى المستوى الشخصي للكوادر التدريسية في الجامعات من خلال زيادة قدراتهم في التعامل مع تحويل الافكار الى مشاريع ريادية وتطبيقها بنجاح .

4.1.2 التحضير

تحتاج جامعة كركوك في هذه المرحلة إلى تطبيق عملية إعادة هندسة الهياكل التنظيمية، بهدف إعداد خطوات واضحة وصحيحة لتطبيق الحاضنات البحثية، وتتضمن هذه المرحلة دراسة الواقع الحالي في الجامعة وتحديد السبل التي تؤهلها لمواكبة التطورات الحديثة في مجال انشاء حاضنات بحثية تخصصية، وتتضمن مرحلة التحضير الخطوات الآتية:

4.1.2.1 وضع رؤيا متكاملة لرصد الوضع الحالي وتحديد التأثيرات والمعوقات والمشكلات المتوقعة.

4.1.2.2 العمل على تبسيط الهيكل التنظيمي بما يتناسب وطبيعة العمل في ظل تطبيق الحاضنات البحثية، حيث التداخل والمشاركة بين الشعب والوحدات التنظيمية في الادوار الخاصة بعمل الحاضنات، لتنمية القدرات والسرعة في الأداء والتنفيذ.

4.1.2.3 تشكيل فريق عمل من الخبراء والمختصين من الكوادر التدريسية المتميزين بحثياً وعلى وجه الخصوص في مجال ادارة المشاريع ، ويمكن الاستعانة بالخبرات الخارجية لدعم الفريق ومساندته.

4.1.2.4 تدريب الفريق وتأهيله للقيام بمهامه ومن خلال الدخول الجاد في حلقات تدريبية فاعلة، تتعلق بدور الحاضنات البحثية في دعم المشاريع الريادية لمواكبة التطورات السريعة في هذا المجال.

4.1.2.5 تحديد التخصيص المالي الكافي للتكاليف المرتبطة بتطوير الموارد الفنية والتشغيلية اللازمة لعملية تطبيق الحاضنات البحثية.

ويعتبر نجاح المرحلة الأولى - المبادئ الأساسية - القاعدة التي يبنى على أساسها نجاح الخطوات اللاحقة في تطبيق الحاضنات البحثية، ويقدم فريق العمل في نهاية هذه المرحلة تقريراً مفصلاً للإدارة العليا يتضمن مجموعة النتائج التي تعكس مدى نجاح هذه المرحلة ويشمل التقرير النتائج الآتية:

(1) مدى توفر الاستعدادات الإدارية والتنظيمية الكافية الكفيلة بنجاح عملية التقدم نحو تطبيقات الحاضنات البحثية، والمقترحات اللازمة لدعم هذه الاستعدادات وتطويرها.

(2) نتائج خطة التدريب لفريق العمل، فضلاً عن خطط التدريب المقترحة للمستويات الإدارية الأخرى في الجامعة لدعم عملية التطبيق.

(3) تقديم المقترحات حول الآلية التي يمكن اعتمادها في التغييرات الإدارية للتكيف مع تطبيقات الحاضنات البحثية.

(4) تحديد الاحتياجات الخاصة بالاستعانة بخبراء من خارج جامعة كركوك.

(5) تقديم المقترحات حول اختيار الفرق التي تتولى مهمة تنفيذ المراحل اللاحقة.

4.2. المرحلة الثانية: الاليات الرئيسة للتنفيذ

وتشمل هذه المرحلة مجموعة الخطوات اللازمة لتوفير الاليات الرئيسة للتنفيذ لتطبيق الحاضنات البحثية، وتحتاج جامعة كركوك في هذه المرحلة التركيز على الاليات الازمة لتطبيق الحاضنات البحثية عن طريق تطوير ما تملكه من اليات وتفعليها عبر اختبارها وتنفيذها وصولاً إلى منظومة متكاملة وفعالة، وتتضمن هذه المرحلة خطوتين فرعيتين وكما يأتي:

4.2.1 اليات التأسيس

يتطلب تطوير الجوانب الادارية والفنية لتطبيق الحاضنات البحثية توجيه جهود الإدارة لتحديد عناصر القوة التي تعول عليها الجامعة في مرحلة شروعها في تنفيذ الحاضنات البحثية، فضلاً عن تحديد عناصر الضعف في هذه المنظومة والعمل على تطويرها للوقوف على طبيعة التناسب بين الطموح والواقع الحالي، والعمل على تأهيل عناصر الضعف والارتقاء بها إلى مستوى الطموح. وتتضمن الاجراءات الاتية:

4.2.1.1 وضع رؤية ورسالة واهداف للحاضنات البحثية الهادفة الى دعم المشاريع الريادية.

4.2.1.2 توفير الهياكل التنظيمية والادارية والاجراءات المناسبة لاحتضان المشاريع الريادية.

4.2.1.3 تضمين عمليات واجراءات الخطط والمشاريع البحثية ضمن الحاضنات كجزء رئيس ضمن تقييم معايير الاعتماد الاكاديمي للأقسام العلمية والكليات والجامعات.

4.2.1.4 صياغة اجراءات تنظيمية لتعزيز ممارسات العمل المشترك بين الاقسام والكليات ذات العلاقة بالمشاريع الريادية لتطوير الخطط والمشاريع البحثية على نحوٍ منتظم.

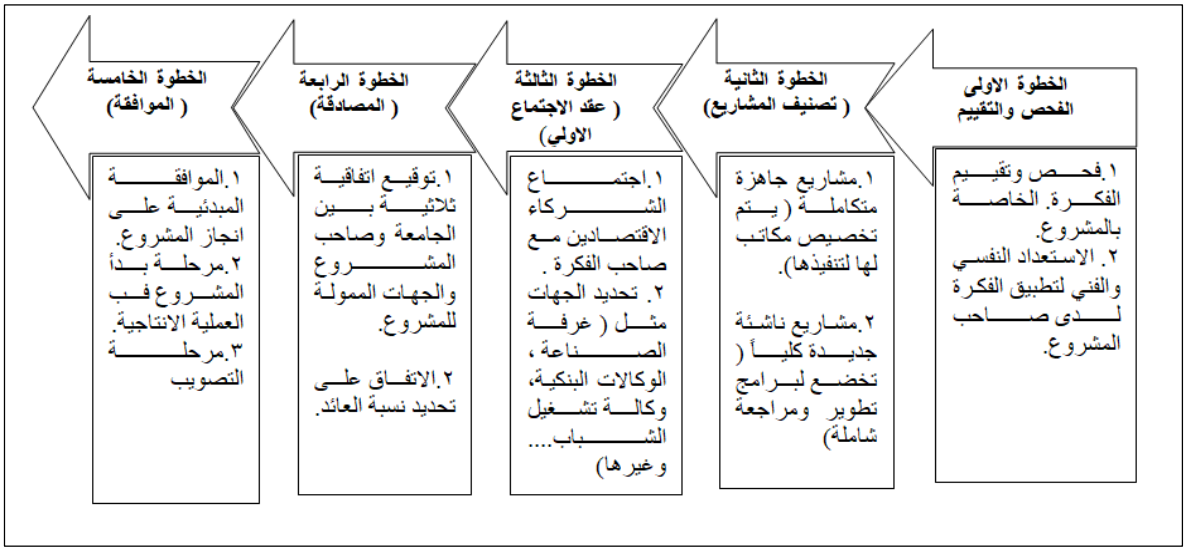
4.2.1.5 البدء بتأسيس علاقات مشاركة ومذكرات تعاون لتبادل الخبرات والمعلومات مع المشاريع الريادية الناجحة.

4.2.1.6 وضع الخطط المستقبلية للمشاريع البحثية ضمن مدة زمنية مناسبة تحددها ادارة الحاضنة.

4.2.2 اليات التنفيذ

بعد انتهاء عملية التأسيس وتطوير متطلباتها وتأهيلها، يتم التركيز في هذه المرحلة على تفعيل هذه الاليات بالشكل الذي يحقق التكامل فيما بينها وصولاً إلى منظومة متكاملة في تطبيق الحاضنات البحثية داخل الجامعة، وتتم في هذه المرحلة صياغة اليات تنفيذ اعمال الحاضنة بهدف الكشف عن أية صعوبات أو مشكلات أخرى قد تواجه عملية التنفيذ.

ولغرض اختبار فعالية تطبيق الحاضنات البحثية ينبغي مراعاة مجموعة من الممارسات التي تتم على نحوٍ تسلسلي وكما موضح في الشكل (7) ادناه:



شكل 7: اليات مراحل احتضان المشاريع الريادية

4.3. المرحلة الثالثة (المتطلبات المساندة)

تأتي المرحلة الثالثة بعد انتهاء مرحلة اليات تنفيذ الحاضنات البحثية في جامعة كركوك، من خلال العمل على توفير الدعم والمساندة للحاضنات البحثية والعمل على تقييمها وتحسينها بشكل مستمر، بهدف ضمان نجاح عملية التطبيق من جهة ومواكبة التطورات المستمرة في مجال عمل الحاضنات من جهة أخرى، وتتضمن المتطلبات المساندة نوعين من الأنشطة والممارسات منها ما هو متطلبات مساندة تتعلق بالبيئة الخارجية تتمثل بالدعم والمساندة الخارجية، ومنها ما هو متطلبات مساندة تتعلق بالبيئة الداخلية وتشمل عمليات التقييم والتحسين الداخلي المستمر لتطبيق الحاضنات البحثية، حيث تسهم هذه المتطلبات في مجموعها في تقديم الدعم والتحسين المستمر، وهو ما تحتاجه الحاضنة البحثية ضمن هذه المرحلة ، والتي تشمل الخطوات الآتية:

4.3.1 الدعم والمساندة (متطلبات البيئة الخارجية)

يتطلب نجاح تطبيق الحاضنات البحثية العمل على تهيئة البيئة الخارجية المناسبة والتي تعمل على دعم التوجه نحو دعم المشاريع الريادية، ويقع على عاتق الحكومة ضمن هذه المرحلة مراعاة بعض الجوانب التي تسهم في تهيئة المناخ المناسب لهذه التوجهات، والتي تتمثل في تركيز الاهتمام ودعم الجوانب الآتية:

4.3.1.1. صياغة الأطر القانونية والتشريعية، من خلال إصدار القوانين والتشريعات التي تنظم التعاملات وممارسات تطبيق الحاضنات البحثية سواء على صعيد التعامل بين الجامعات أو بينها وبين اصحاب المشاريع الريادية، فضلاً عن التشريعات الخاصة باليات تقديم الدعم المالي والمتابعة والرقابة، والعمل على التحديث المستمر لهذه القوانين وفقاً للمستجدات.

4.3.1.2. العمل على نشر التوعية الاجتماعية بثقافة العمل المشترك مع المؤسسات التعليمية والتكامل بين الحاضنات البحثية فب الجامعات وبين القطاع الخاص ومزاياها بالشكل الذي يشجع المواطنين لتقبل التعامل مع الحاضنات البحثية واعتمادها.

4.3.1.3. العمل على تهيئة الأفراد من ذوي الخبرة والمهارة في مجال ادارة المشاريع الريادية ، من خلال التنسيق مع الجامعات والمؤسسات التعليمية المتخصصة في تهيئة مخرجاتها بالشكل الذي ينسجم مع الاحتياجات الحقيقية التي تتطلبها المراحل الحالية والمستقبلية نحو تشجيع المشاريع الريادية على مستوى القطاع الخاص والقطاع العام.

4.3.1.4. العمل على إنشاء شبكة تعاونية واسعة ضمن معايير عالمية تربط المنظمات الحكومية المختلفة مع الحاضنات البحثية، مع مراعاة حماية الخصوصيات والمعلومات السرية للمشاريع الريادية من جهة، والعمل على خدمة أنشطتها ومهامها ومسؤولياتها تجاه اصحاب المشاريع من جهة أخرى.

4.3.1.5. تخصيص الميزانية الكافية لدعم تطبيق الحاضنات البحثية، وتوفير التسهيلات اللازمة للحصول على المختبرات والورش الضرورية لعملية التطبيق ووفقاً لحاجة المشاريع الريادية المختلفة.

4.3.2 التقييم والتحسين المستمر (متطلبات البيئة الداخلية)

تحتاج جامعة كركوك في هذه المرحلة إجراء عملية المتابعة والتقييم وبشـــكل مســـتمر للنتائج التي تم تحقيقها في عملية تطبيق الحاضنات البحثية، وتقع مسؤولية هذه المرحلة على الإدارة العليا من خلال مقارنة ما تم تحقيقه مع ما هو مخطط له، والعمل على تحديد نقاط الضـــعف التي تعيق نجاح العملية بهدف اتخاذ الإجراءات التصـــحيحية لمعالجتها، فضـــلاً عن إجراء التحســـينات المستمرة للحاضنات البحثية بما يتوافق مع متطلبات المرحلة الحالية والمراحل المستقبلية.

وتتضمن هذه المرحلة عملية التقييم للجوانب الآتية:

4.3.2.1 مدى انتشار الوعي بأهمية تطبيق الحاضنات البحثية.
4.3.2.2 مدى وصول خدمات الحاضنات البحثية إلى شرائح المجتمع المختلفة.
4.3.2.3 مدى ملاءمة تطبيقات الحاضنات البحثية مع احتياجات المجتمع المختلفة.
4.3.2.4 تقييم التحديات المرتبطة بتطبيق الحاضنات البحثية في الجامعة، ومدى توفر المتطلبات.
4.3.2.5 تقييم التزام العاملين في الحاضنات البحثية بنشاطات والتزامات الحاضنات ، ومدى قدرة المدراء والأفراد في التعامل مع التطورات المتلاحقة في مجال عمل الحاضنات البحثية.
4.3.2.6 مدى مرونة الحاضنات البحثية الحالية لاستيعاب التحسينات المستقبلية.

وتعد نتائج عملية التقييم ضـــمن هذه المرحلة الدليل الذي تتبعه الإدارة العليا في إجراء التحســـينات المســـتمرة للحاضـــنة البحثية داخل الجامعة، بهدف تحقيق أهدافها في تغيير أساليب العمل نحو الأفضل، حيث تتطلب عملية التحسين توجيه الاهتمام نحو معالجة الجوانب السلبية التي قد تظهر، فضلاً عن تقديم الدعم والمساندة لأليات عمل الحاضنة بهدف الوصول إلى المزايا التي يمكن تحقيقها من خلال هذه التطبيقات، وتتطلب عملية التحسين ضرورة الالتزام المستمر للإدارة العليا بنشاطات عملية التطبيق وتركيز الجهود باتجاه الجوانب الآتية:

- تطوير قدرات الإفراد في الحاضـنة البحثية فيما يتعلق باسـتخدام الوسـائل التكنولوجية الخاصـة بتطبيق بعمل الحاضـنات البحثية ، والعمل على تنمية المهارات والمعارف من خلال التدريب والتشجيع بتقديم الدعم المادي والمعنوي.
- دعم عمليات المشـاركة والتفاعل بين الحاضـنات بعضـها ببعض فضـلاً عن التفاعل بينها وبين الإدارة العليا، بهدف تحقيق رؤية مشتركة لتحقيق الأهداف الرئيسة للمنظمة.

وقد تسـهم هذه المرحلة - فضـلاً عن المراحل السـابقة - في تكوين صـورة متكاملة لعمل الحاضـنات البحثية، وتعمل على دعم استمرارها في تحسين مستوى الاتصال والمشاركة في مختلف المستويات الداخلية والخارجية، ومن ثم تحسين مستوى سرعة دعم المشاريع البحثية.

5. الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات واتجاهات البحوث المستقبلية.

5.1 الاستنتاجات.

5.1.1 إن الأُطر العامة المرتبطة بمفاهيم الحاضنات البحثية واستراتيجياته تطبيقها ما تزال نادرة ولم تحظ باهتمام كافٍ في الأدبيات العربية عامة، وفي العراق على وجه الخصوص، على الرُغم من قطع شوط كبير من النجاح في هذا المجال ضمن العديد من دول العالم المتقدم والنامي أيضاً.

5.1.2 يُمكن تحقيق النتائج بفاعلية أكبر إذا ما تمّت إدارة الأنشطة والموارد بوصفها عملية إذ شَكل هذا المفهوم الأساس النظري والفلسفي الذي استند إليه البحث الحالي لتحقيق رؤية معبرة عن إطار تبادلي وتفاعلي بين المشاركين في بناء تطبيق المشاريع الريادية، وأداة للوصول إلى مفاهيم أكثر عمقاً لمضامين المشاركة في العملية التعاونية ضمن الحاضنات البحثية على مختلف مستوياتها وبتنوع مجالاتها.

5.1.3 قدمت الدراسة أنموذج مقترح لتطبيق الحاضنات البحثية الهادفة لدعم المشاريع الريادية بوصفه نِتاجاً للمناقشات المُعمقة والتحليل الإستنباطي، كما يعكس هذا الانموذج المقترح نتائج تحليل المضمون لعديد الدراسات والجهود البحثية ذات العلاقة، في ضوء إنتقال دور حاضنات الاعمال من النظر إليها بوصفها داعمة للأعمال، إلى استثمارها وبوصفها أداة لتمكين التعاون بين الجامعات ومنظمات المجتمع وصولاً الى دعم المشاريع الريادية.

5.1.4 يُمكن أن يُسهم أنموذج إدارة العملية المُقترح في توفير إطار نظري مُتكامل، كونه يُعبر عن الأنموذج التطوري لتحليل اليات تطبيق الحاضنات البحثية في الجامعات.

5.1.5 تبين بأن عملية تطبيق الحاضنات البحثية في الجامعة المبحوثة ينبغي أن تمر بثلاث مراحل رئيسة متسلسلة تتضمن كل منها عدداً من الخطوات لضمان عملية تحول ناجحة، وهذه المراحل هي:

المرحلة الأولى توافر مجموعة من المبادئ الأساسية، أهمها وجود رؤية إستراتيجية واضحة لعملية تطبيق الحاضنات البحثية.

المرحلة الثانية تفعيل الاليات الرئيسة للتطبيق، والتركيز على العنصر الأهم وهو الكوادر البشرية.
المرحلة الثالثة وتتمثل في توفير مجموعة من المتطلبات المســـاندة الداخلية والخارجية والتي تســـهم مجتمعة في دعم عملية تطبيق الحاضنات البحثية.

5.2 المقترحات

اعتماداً على ما توصلت إليه الدراسة من استنتاجات ارتأى الباحثون تقديم عدد من المقترحات التي تُعزز من عمل الجامعات الساعية للتطبيق الحاضنات البحثية أولاً، والإفادة منها في مجال الدراسات اللاحقة ثانياً، وعلى النحو الآتي:

5.2.1 ينبغي على الجامعات أن تولي اهتماماً أوسع وتركيزاً أكبر بمضامين تكامل القدرات وإعادة تجميع الموارد وتوقيت هذه القرارات وفقاً لمتطلبات التطور في مجال مسؤولياتها الاجتماعية، ويقدم ألانموذج المقترح فرصة مناسبة لتبني أساليب عمل مُبتكرة تنسجم مع تطلعات الجامعات في دعم المشاريع الريادية.

5.2.2 غالباً ما يكون المشروع الأول في تطبيق الحاضنات البحثية بعامة هو الأصعب، كونه يتطلب وعلى نحوٍ أساس بناء الثقة المتبادلة بين الحاضنات البحثية وبين المجتمع، في حين تأتي المشاريع التالية أكثر سلاسة، ويتطلب هذا من المنظمات مراعاة الجوانب الآتية:

5.2.2.1 تعزيز البُعد العلاقاتي بين الجامعات وبين اصحاب المشاريع الريادية وعلى مستويات إدارية وفنية مُختلفة، وعلى الصعيد الرسمي وغير الرسمي، والعمل على دعم أواصر التواصل فيما بينهم لخفض مستوى التخوف والتمهيد لتحقيق الاتصال الرسمي الأول الخاص بالتعاون بين الحاضنة واصحاب المشاريع.

5.2.2.2 على إدارة الحاضنات البحثية العمل على بث روح التعاون ضمن ممارسات العمل و/أو مبادئ الاستخدام المشترك للموارد والحلول بين الاطراف المشاركة في الحاضنة البحثية، بما يعزز من العمل الجماعي بين المشاركين والاستعداد النفسي للسلوكيات الإيجابية.

5.2.2.3 العمل على إنجاز مبادرات تعاونية بين الجامعات.

5.2.2.4 العمل على تهيئة أدوات دعم الحاضنات البحثية عن طريق تشكيل فريق التعاون الإداري الهادف إلى صياغة خطط الحاضنات البحثية وتنفيذها، فضلاً عن تسهيل الإجراءات وتجاوز العقبات وحل المشكلات التي يُمكن أن تواجه جهود المشاركين في الحاضنة البحثية.

المصادر.

1. ابو المجد، مها عبدالله (2015) حاضنة الاعمال البحثية وتنمية القدرة التنافسية للجامعة، **مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس (ASEP)**، العدد (66) اكتوبر، ص 305-331.
2. بركات دليلة، و حايف شيراز (2012) **حاضنات الاعمال كأداة فعالة لدعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة الوكالة الوطنية لتيسير القرض المصغر ANGEM- ولاية بسكرة-** الملتقى الوطني حول : استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، يومي 16-19 أبريل 2012.
3. بن ناصر محمد (2016) **دور حاضنات الاعمال في دعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة مشتلة المؤسسات (محضنة بسكرة)**، رسالة ماجستير (منشورة) في تخصص نقود ومالية، جامعة محمد خيضر – بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، الجزائر. بسكرة.
4. بوضياف علاء الدين (2021) دور حاضنات الاعمال في ترقية العمل المقاولاتي لدى الشباب الجامعي، **مجلة الاستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية**، المجلد (6) العدد (1) ص 1720-1739.
5. الثنيان، سلطان بن ثنيان (2008) **الشراكة بين الجامعات والقطاع الخاص في تطوير البحث العلمي في المملكة العربية السعودية: تصور مقترح**، اطروحة دكتوراه (منشورة) في اختصاص الادارة والتربوية، جامعة الملك سعود، كلية التربية، السعودية ، الرياض.
6. الجلاب، محمد منحي (2020) رؤية استشرافية للحاضنات البحثية في الجامعات المصرية ودورها في التميز والابتكار في ضوء رؤية 2030، تخصص المكتبات والمعلومات انموذجاً، **المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات**. المجلد (3) العدد (8) 2020، ص 53-101 .
7. سلاطنية نجيبة (2022) دور الحدائق العلمية في تفعيل ثلاثية هليكس "دولة-تعليم عالي-صناعة" لتحقيق التنمية، التكنولوجية المستدامة _دراسة حالة حديقة أوكسفورد للعلوم، **مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية** ، المجلد (8) العدد (20). ص 611-629.
8. شارف عبدالقادر، ولعلا رمضاني (2004) تكنولوجيا الحاضنات ومكافحة البطالة في العالم العربي: الادوات، الفرص والتحديات، **مجلة اقتصاديات شمال افريقيا** ، العدد (16)، ص 63-78.
9. لايقة، هشام عدنان (2017) **دور استراتيجيات ريادة الاعمال في كسب ميزة تنافسية مستدامة: دراسة ميدانية على المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الساحل السوري**، اطروحة دكتوراه (منشورة) في اختصاص ادارة الاعمال، جامعة تشرين، كلية الادارة والاقتصاد، سوريا.
10. Adrian Sergio & Cristancho Romero, (2020) **How incubators and accelerators are working? Evidence from Spain** Master of Science in Engineering and Management , university of POLITECNICO DI TORINO .
11. Al Ameeri Fareed Mahmoud Abdallah (2019) **The Success Factors of Business Incubators to Promote Entrepreneurial Practices in the UAE**.

12. Al-Zahrani Ibrahim Hanash & Al-Shamry Ahmed Khuwaitam Lowaibed (2022) The Reality Of Technological Business Incubators In Enhancing The Dimensions Of Competitiveness At The University Of Hail, **Journal of Webology,** Volume 19, Number 2, 2022, (ISSN: 1735-188X).PP 9225- 9272.
13. Hausberg J. Piet & Korreck Sabrina (2018) Business incubators and accelerators: a co-citation analysis-based, systematic literature review**, Journal f Technol & Transf**. https://doi.org/10.1007/s10961-018-9651-y.
14. Sanjuan Nahín Numa & Delgado Rodolfo (2019) The "Incubators" as Research Spaces for the Novice Researcher, **Journal of Propósitos y Represent aciones**,V 7.N (1), PP 230-248. http://dx.doi.org/10.20511/pyr2019.v7n1.289.
15. Schutte F & Barbeau N. (2022). The influence of business incubators on the post-incubation success of small businesses. International **Journal of Entrepreneurship**, 26(S7), 1-16.
16. Wasdani Kishinchand Poornima, Vijaygopal Abhishek & Manimala Mathew J, Business Incubators: A Need-Heed Gap Analysis of Technology-based Enterprises .**Journal of Global Business Review** . PP 1-23 . DOI:10.1177/09721509221074099.